

# KONTRAK PSIKOLOGIS SEBAGAI UPAYA MEMPERTAHANKAN KARYAWAN DALAM SITUASI PERUBAHAN: SUATU TINJAUAN TEORI

Oleh:

Ade Irma Anggraeni<sup>1)</sup>

E-mail: [ade\\_jointheclub@yahoo.com](mailto:ade_jointheclub@yahoo.com)

<sup>1)</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman

## ABSTRACT

*Organizational success is determined from the organization's ability to balance between the achievement of effectiveness and efficiency goals. Changes that occur in the organization can influence the attitudes and behavior of employees. Organization as a system needs to have a system that is able to find congruence between organizational goals and employee expectations. Psychological contract as dynamic concept of employee retaining in organizational change. This study aims to provide an overview of retaining the employees in situations of change based on perspective of systems theory and social identity theory.*

**Keywords:** *Employee retaining, organizational change, psychological contract, social identity theory, social system theory.*

## LATAR BELAKANG

Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang mampu mencapai tujuan melalui sumberdaya manusia yang kompeten dan berdedikasi. Organisasi memiliki agenda penting untuk mampu mengelola perilaku karyawan yang bukan saja terkait dengan penyelesaian tugas sesuai deskripsi kerja, namun juga terhadap aspek-aspek diluar itu yang mendukung pada efektivitas fungsi organisasi. (Robbins, 2001) berpendapat bahwa kesuksesan organisasi memerlukan karyawan yang mampu bekerja sesuai harapan organisasi. Hal ini termasuk upaya yang dilakukan oleh karyawan dalam membangun hubungan interpersonal sehingga mampu menciptakan kerjasama yang baik antar karyawan. Ia juga mampu mengembangkan sikap positif dalam menghadapi berbagai bentuk ketidaknyamanan dalam bekerja sebagai bentuk internalisasi dan kesadaran terhadap kebijakan organisasi. Perilaku ini merefleksikan pengakuan pribadi sebagai bagian dari organisasi, bersedia menerima tanggung jawab sebagai konsekuensi dari sikapnya tersebut dan memiliki loyalitas terhadap organisasi.

Mempertahankan perilaku positif karyawan dalam kondisi perubahan memberikan tantangan bagi organisasi. Di satu sisi, perubahan dapat berpotensi meningkatkan produktivitas dan keuntungan yang besar bagi para shareholder. Disisi lain, perubahan membawa dampak bagi sikap dan perilaku karyawan. Perubahan menyebabkan ketidakstabilan bagi organisasi dan menimbulkan demoralisasi bagi para karyawan. Bentuk perubahan organisasi seperti pemangkasan biaya berpotensi pada menurunnya loyalitas

karyawan (Harter, et.al 2003). Adanya downsizing yang dilakukan oleh organisasi dapat menyebabkan tingginya turnover karyawan (Trevor dan Nyberg, 2008). Hal ini dapat dipahami karena ketika karyawan dihadapkan pada situasi yang downsizing, ia merasa bahwa hal tersebut dapat mempengaruhi karirnya dalam organisasi. Hal ini diperkuat dengan pendapat Fubini et. al (2006) yang menyatakan bahwa alasan seseorang bertahan dalam suatu organisasi adalah karena ia yakin akan adanya pengembangan karir dalam organisasi.

Perilaku karyawan yang mampu memberi nilai tambah bagi organisasi perlu mendapat penghargaan sebagai timbal balik atas pilihan personal tersebut, terlebih dalam situasi perubahan. Upaya memelihara sumberdaya manusia potensial dapat dilakukan dengan memfasilitasi harapan-harapan karyawan dan menyelaraskan dengan tujuan organisasi. Harapan menjadi dasar bagi karyawan dalam berkontribusi dan sebaliknya organisasi perlu mengelola harapan karyawan melalui mekanisme pertukaran yang seimbang. Schein (1965) berpendapat bahwa karyawan akan bekerja dengan efektif apabila terdapat kesesuaian antara apa yang akan diberikan organisasi kepadanya dan apa yang harus ia berikan kepada organisasi. Untuk itu diperlukan suatu perjanjian yang secara psikologis mampu menciptakan emosi dan sikap yang mengarahkan pada perilaku yang dapat melanggengkan dan mengharmoniskan hubungan antara karyawan dan organisasi (Amstrong, 1988). Perjanjian ini dapat membantu organisasi dalam memperediksi output yang dapat diberikan karyawan. Disisi lain, karyawan juga dapat memprediksi imbalan yang diperolehnya dari organisasi (Sparrow dan Hiltrop, 1997).

Bentuk kontrak psikologis merupakan harapan karyawan dan organisasi sebagai pendamping kontrak kerja resmi (Millmore, 2007). Hal ini dilandasi persepsi kedua belah pihak mengenai aspek-aspek yang menjadi tanggung jawab masing-masing. Didalamnya tersirat kepercayaan mengenai ketentuan-ketentuan yang bersifat timbal balik (McShane dan Glinow, 2005). Perjanjian ini tidak tertulis namun sangat konstruktif bagi kedua belah pihak. Organisasi menyediakan akses bagi kompensasi dan imbalan yang bersifat kompetitif, peluang pengembangan karir, ruang bagi karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan keluarga. Di sisi lain, karyawan menyumbangkan berbagai kemampuan secara berkelanjutan disertai peningkatan produktivitas dan usaha ekstra yang bersifat sukarela untuk kemajuan organisasi (Mathis dan Jackson, 2006).

## **KAJIAN LITERATUR**

### **1. Kontrak Psikologis dalam perspektif Teori Sistem Sosial**

Konsep kontrak psikologis pertama kali diperkenalkan oleh Argyris di tahun 1960 dalam buku *Understanding Organizational Behavior* (Schalk dan Roe, 2007). Konsep ini kemudian dikembangkan oleh Levinson, Price, Mandl dan Solley pada tahun 1962 ketika melakukan studi pada utility company. Levinson menerapkan konsep kontrak psikoterapi yaitu seperangkat aspek-aspek tak berwujud dalam suatu perjanjian antara ahli psikoloanalisis dan pasien dalam setting pekerjaan. Kontrak psikologis berkembang menjadi suatu perjanjian yang tidak tertulis sebagai bentuk harapan-harapan antara organisasi dan karyawan. Pada awalnya, kontrak psikologis diterapkan dalam bentuk hubungan formal antara organisasi dan karyawan dan terkait dengan aspek-aspek berwujud seperti gaji. Namun dalam perkembangannya konsep ini memfasilitasi aspek-aspek tak berwujud seperti kehormatan

yang diperoleh seseorang karena pekerjaannya, kesempatan untuk berkembang dan perasaan diayomi oleh organisasi.

Suatu perjanjian memungkinkan individu dan organisasi meyakini bahwa berbagai tindakan yang dilakukan dapat lebih terarah sehingga dapat bersama-sama mencapai tujuan yang diinginkan (McFarlane Shore dan Tetrick, 1994). Berbagai strategi, struktur dan proses dalam organisasi merupakan faktor penentu dalam menegosiasikan perjanjian perihal berbagai aspek yang diinginkan organisasi dari karyawan dan secara bersamaan organisasi memfasilitasi keinginan karyawan sehingga prinsip-prinsip dasar suatu perjanjian dapat dicapai bersama.

Barnard menjelaskan mekanisme hubungan antara karyawan dan organisasi perlu diwujudkan dalam sistem insentif yang mampu mengoptimalkan berbagai usaha yang dilakukan karyawan sehingga dapat memberikan kinerja terbaik bagi organisasi. Penjelasan Barnard terhadap aspek-aspek motivasional dapat dihubungkan dengan teori peran. Dalam teori peran, identitas individu ditentukan hasil yang dicapai ketika ia melakukan berbagai peran dalam organisasi. Pilihan peran yang diambil oleh individu ditentukan oleh aspek-aspek personal seperti kepribadian, minat, atribut dan ketrampilan. Pilihan juga ditentukan oleh aspek-aspek situasional seperti budaya dan kondisi organisasi. Kombinasi berbagai aspek ini akan membentuk peran khusus dan menjadi prioritas individual yang ingin dicapai oleh seorang karyawan. Melalui kombinasi ini, Goffman (dalam Simon dan Martinez, 2002) menyatakan bahwa kinerja yang ingin dicapai oleh karyawan juga ditujukan untuk secara efektif mempengaruhi pihak-pihak yang berinteraksi dengan dirinya sehingga ia dapat memainkan peran sebagai profesional, menjadi individu yang memiliki reputasi baik, dihargai keberadaan perannya dalam hubungan sosial, diakui keanggotaannya dalam organisasi dan dihormati dalam suatu komunitas.

Barnard menyatakan bahwa organisasi perlu mencapai efisiensi dan efektivitas secara bersama. Tujuan efektivitas diarahkan untuk hasil-hasil bisnis sedangkan tujuan efisiensi berkaitan dengan mekanisme mendistribusikan sumberdaya dalam organisasi untuk dapat mencapai tujuan bisnis. Tujuan efisiensi termasuk upaya memenuhi aspek-aspek motivasional karyawan. Barnard menyatakan perlunya memenuhi aspek-aspek motivasional tak berwujud sehingga organisasi perlu mewujudkan adanya *ideal benefactions* yaitu upaya organisasi yang bertujuan untuk memberikan hal-hal yang bermanfaat bagi karyawan. Organisasi juga menampilkan *associational attractiveness* sehingga karyawan memiliki keinginan untuk berada dalam organisasi dan menjadi bagian dari organisasi tersebut. Dalam mencapai tujuan efisiensi, organisasi juga perlu menciptakan *condition of communion* sehingga karyawan mampu menjalankan perannya dengan baik.

## **2. Konsep Relasional Dalam Perspektif Teori Identitas Sosial**

Teori identitas sosial menjelaskan bahwa karyawan memaknai identitas dirinya ke dalam berbagai kategori sosial seperti keanggotaan dalam suatu kelompok atau organisasi berdasarkan peran sosial dan hubungan peran (Hogg and Turner 1985; Hogg and Terry, 2000; Stryker dan Burke, 2000; Tajfel et.al, 1971). Identifikasi organisasional dapat berorientasi kepada diri sendiri, relasional dan kolektif. Terdapat ikatan personal dalam membentuk identitas sehingga dapat dikatakan bahwa hubungan sosial berperan penting dalam identifikasi organisasional (Brickson, 2005; Sluss dan Ashforth, 2005). Teori identitas sosial juga menjelaskan proses pengkategorian dan perbandingan yang mengarahkan persepsi individu

terhadap identitas dirinya (Ashforth dan Mael, 1989; Pratt, 1998; Tajfel et.al, 1971). Identitas organisasional menyangkut persepsi individu terhadap organisasi seperti adanya tanggung jawab sosial, suasana demokrasi atau modal keahlian yang dimiliki oleh organisasi. Hal ini berhubungan dengan sikap, dan perilaku individu dalam melaksanakan tugas (Brown, 1969; Cheney, 1983; Lee, 1969; Hall dan Schneider, 1972; Rotondi, 1975).

Teori identitas sosial menjelaskan sikap individu dan perilaku dalam suatu kelompok yang disebabkan oleh identitas social yang dimaknainya. Tajfel et.al. (1971) menyimpulkan bahwa terdapat tiga asumsi dalam teori identitas social. pertama, individu berupaya untuk membangun dan mengembangkan *self-esteem*. Kedua, konsep diri yang dibangun individu dalam identitas sosial berdasarkan keanggotaannya dalam suatu kelompok. Ketiga, untuk meningkatkan identitas sosial yang positif, individu berupaya menentukan diferensiasi positif yang membedakan antara kelompoknya dan kelompok lain. Dalam perspektif jaringan sosial, dukungan dari organisasi, pimpinan dan rekan kerja secara relasional maupun emosional merupakan aspek penting. Jaringan sosial intraorganisasional yang kuat akan menimbulkan rasa memiliki. Nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi juga menjadi daya tarik bagi karyawan. Barnard (1938) menyatakan bahwa elemen-elemen informal organisasi mampu mengarahkan pada kohesivitas organisasional. Solidaritas dan aturan-aturan yang bersifat informal dapat mempengaruhi harapan karyawan (Goulner, 1954). Seorang karyawan yang memiliki persepsi bahwa dirinya berada dalam lingkungan kerja yang bersahabat tidak berniat untuk berhenti dari pekerjaannya.

## PEMBAHASAN

Dalam situasi perubahan, upaya organisasi dalam membangun perilaku positif melalui imbalan finansial tidak selalu berhasil (Cosack, et.al., 2001). Menggunakan ukuran-ukuran finansial dalam mempertahankan karyawan tidak lebih efektif dibandingkan ukuran non finansial (Dewhurst et.al, 2009). ketika organisasi hanya mengandalkan imbalan finansial dalam mempertahankan karyawan, maka aspek motivasi intrinsik dalam imbalan tersebut akan hilang hingga pada akhirnya pada level tertentu, sebesar apapun imbalan finansial diberikan, hal itu tidak mempengaruhi karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi (Deci, Koestner dan Ryan, 1999).

Komunikasi yang jelas merupakan strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan perilaku positif karyawan. Berkomunikasi berarti menunjukkan kepada karyawan bahwa tidak ada hal yang disembunyikan sekaligus membuat karyawan menyadari bahwa ia merupakan asset penting bagi organisasi. Mendengarkan pendapat karyawan merupakan aspek penting dalam komunikasi. Mendorong karyawan untuk memberikan pendapatnya kepada pihak manajemen tanpa adanya ketakutan akan hukuman dapat meningkatkan derajat kepercayaan karyawan kepada organisasi. (Branham, 2005). Komunikasi yang jelas dapat memotivasi karyawan untuk tetap fokus pada tujuan organisasi (Brown, Yoshioka dan Muroz, 2004).

Memberikan umpan balik kepada karyawan dapat membangun ikatan kepercayaan. Hal ini dapat membantu karyawan untuk mengembangkan diri baik secara personal maupun profesional. Sangat penting untuk memberi umpan balik yang terbuka dan jujur sehingga karyawan merasa dirinya bernilai dan dihargai komitmennya terhadap organisasi. Bentuk strategi selanjutnya adalah pelatihan dan pengembangan mampu meningkatkan komitmen karyawan karena ia merasa difasilitasi untuk membangun kepercayaan diri melalui aktivitas

mempelajari kemampuan-kemampuan baru. Upaya *mentoring* dan *on the job training* merupakan cara efektif untuk membangun kepercayaan dan rasa menghormati yang mampu membentuk lingkungan kerja yang positif (Kalipsrad, 2006). Mentoring dapat digunakan untuk membantu karyawan dalam merancang karir dan mencapai tujuan profesionalnya. Memadukan tujuan profesional karyawan dan tujuan organisasi dapat mengarahkan karyawan untuk melihat kesesuaian antara dirinya dan organisasi dapat memastikan bahwa karyawan berada di jalur yang tepat.

Penugasan yang mampu memberi tantangan bagi karyawan dapat membantu menginsiprasi karyawan (Kalipsrad, 2006). Menunjukkan kepada karyawan bahwa ia merupakan asset dan dipercaya dalam melaksanakan tugas-tugas dapat mendorong pada loyalitas dan komitmen sehingga karyawan akan lebih produktif dan mampu meningkatkan tingkat kepercayaan dirinya. Metode terakhir yaitu pengakuan yang merupakan strategi mempertahankan karyawan yang dikembangkan dari teori motivasi. Pengakuan merupakan kebutuhan yang ingin dicapai oleh semua orang. Gibson (2008) menyimpulkan bahwa ketiadaan pengakuan dari organisasi menjadi penyebab utama karyawan berniat untuk meninggalkan organisasi.

Teori sistem menekankan pada tanggung jawab organisasi untuk menciptakan keseimbangan dalam meningkatkan efektivitas organisasi dan pengembangan karyawan (Barnard, 1938). Teori ini menjelaskan bahwa organisasi perlu memahami motif-motif non-ekonomi sebagai bagian dari sistem insentif. Organisasi juga perlu memiliki komitmen moral dan praktik-praktik yang beretika. Keinginan karyawan untuk bekerjasama dengan organisasi menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi. Kontrak psikologis, sebagai perjanjian implicit yang dibangun berdasarkan kewajiban timbal balik yang harus dipenuhi oleh masing-masing pihak memerlukan pemahaman yang baik dan diimplementasikan dalam bentuk sistem insentif. Tujuan efisiensi organisasi dapat dicapai ketika karyawan termotivasi oleh aktivitas organisasi yang berupaya mencapai kongruensi antara prinsip dasar insentif dengan minat dan kebutuhan personal individu.

Dalam teori identitas sosial, keunikan yang dimiliki oleh organisasi mampu memenuhi kebutuhan individu (Brewer, 1991). Ketika organisasi memiliki nilai-nilai tertentu yang diperlukan oleh karyawan maka hal tersebut dapat menimbulkan loyalitas (Selznick, 1957). Nilai tersebut merupakan ideologi organisasi dan menjadi perhatian dan panduan bagi karyawan dalam memaknai identitas sosialnya (Kauffman, 1960; Simon, 1976; Simon dan March, 1958). Ketika suatu organisasi memiliki nilai-nilai yang mampu memfasilitasi kebutuhan karyawan secara afiliatif maka hal tersebut dapat mendorong karyawan untuk berperilaku ekstra dan memiliki perasaan sebagai bagian dari organisasi.

Mempertahankan karyawan dalam situasi perubahan perlu berfokus pada aspek non finansial. Hal ini mampu memotivasi karyawan secara intrinsik. Strategi untuk membangun perilaku ekstra karyawan akan lebih efektif ketika mampu membangun kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Metode non finansial dalam mengarahkan perilaku positif karyawan dapat ditempuh dengan upaya membuat karyawan berharga, terhubung dan terlibat dalam organisasi, memberikan kesempatan bagi pengembangan personal dan profesional serta memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan (Singer dan Godrich, 2006). Praktik ini dapat berhasil bila didukung oleh komunikasi yang jelas, memberikan umpan balik, memberikan pelatihan dan pengembangan, tugas-tugas yang mampu memberikan tantangan bagi karyawan dan memberikan penghargaan terhadap hasil kerja karyawan.

## KESIMPULAN

Identifikasi karyawan terhadap organisasi ditentukan oleh seberapa dekat tujuan yang ia miliki dengan tujuan organisasi yang menentukan perasaannya sebagai bagian dari organisasi. Dengan kata lain, perasaan karyawan sebagai anggota organisasi berhubungan dengan konsep dirinya. Persepsi bahwa organisasi mampu memfasilitasi kebutuhan afiliasi karyawan untuk diperhatikan dan merasa memiliki organisasi akan mampu membentuk perilaku extra-role karyawan. Tujuan efisiensi organisasi dapat membentuk kondisi yang mampu memotivasi karyawan secara intrinsik melalui aktivitas sosial. Melalui kondisi ini dapat dicapai kongruensi antara prinsip dasar imbalan dan factor-faktor psikologis seorang karyawan. Menciptakan kondisi partisipatif yang dituangkan dalam bentuk kebijakan akan memberikan arahan yang jelas bagi karyawan untuk meningkatkan aspek-aspek psikologis lain seorang karyawan sehingga ia mampu berperan lebih luas, bukan hanya memenuhi tujuan produktivitas semata.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T. D., Barnard, S., Rush, M. C., & Russell, J. 2000. Ratings Of Organizational Citizenship Behavior: Does The Source Make A Difference? *Human Resource Management Review*, 10: 97-114.
- Allen, A.J. and Meyer, J.P. 1996. *Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity* . *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252- 276.
- Ashforth, B. E., and Mael, F., 1989. *Social Identity Theory and the organization*. *Academy of Management Journal*, 14, 20–39.
- Brown, M. E., 1969. Identification And Some Conditions Of Organizational Involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 346–355.
- Brown, W., Yoshioka, C., and Munoz, P. 2004. Organizational Mission As A Core Dimension In Employee Retention. *Journal of Park & Recreation Administration*, 22(2), 28-43
- Cheney, G., 1983. On The Various And Changing Meanings Of Organizational Membership: A Field Study Of Organizational Identification. *Communication Monographs*, 50, 342–362.
- Cho, S., Johanson, M. M., and Guchait, P., 2009. Employees Intent To Leave: A Comparison Of Determinants Of Intent To Leave Versus Intent To Stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381.
- Deci E.L., , Koestner R., and Ryan R.M, 1999. A Meta-Analytic Review Of Experiments Examining The Effects Of Extrinsic Rewards On Intrinsic Motivation, *Psychological Bulletin*, 125, pp. 627-68

- Dierdorff, E. C., & Morgeson, F. P. 2007. Consensus In Work Role Requirements: The Influence Of Discrete Occupational Context On Role Expectations. *Journal of Applied Psychology*, 92: 1228-1241.
- Dierdorff, E. C., and Rubin, R. S. 2007. Carelessness And Discriminability Of Work Role Requirement Judgments: Influences Of Role Ambiguity And Cognitive Complexity. *Personnel Psychology*, 60: 597-625.
- Fubini, D., Price C., and Zollo, M., 2006. Mergers: Leadership, performance, and Corporate . *Health Palgrave Macmillan*.
- Dewhurst M, Guthridge M., and Mohr E., 2009. Motivating People: Getting Beyond Money. *The McKinsey Quarterly*, November 2009
- Haworth, C. L., and Levy, P. E. 2001. The importance of instrumentality beliefs in the prediction of organizational citizenship behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 59: 64-75.
- Hall, D. T., and Schneider, B., 197. Correlates Of Organizational Identification As A Function Of Career Pattern And Organizational Type. *Administrative Science Quarterly*, 17, 340-350.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., and Woehr, D. J. 2007. Expanding The Criterion Domain? A Quantitative Review Of The OCB Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92: 555-566.
- Hogg, M. A., and Terry, D. J. 2000. Social Identity And Self-Categorization Processes In Organizational Contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121-140.
- Hogg, M. A., and Turner, J. C. 1985. When Liking Begets Solidarity: An Experiment On The Role Of Interpersonal Attraction In Psychological Group Formation. *British Journal of Social Psychology*, 24, 267-281.
- Hui, C., Lam, S. S., and Law, K. K. 2000. Instrumental Values Of Organizational Citizenship Behavior For Promotion: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85: 822-828.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., and Morgeson, F. P. 2007. Integrating Motivational, Social, And Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary And Theoretical Extension Of The Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92: 1332-1356.
- Kaliprasad, M. 2006. The Human Factor I: Attracting, Retaining, and Motivating Capable People. *Cost Engineering* 48(6). 20-26.

- Lee, S. M. 1971. An Empirical Analysis Of Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 14, 213–226.
- Mael, F., and Ashforth, B. E., 1992. Alumni And Their Alma Mater: A Partial Test Of The Reformulated Model Of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.
- Mael, F. A., & Tetrick, L. E., 1992. Identifying Organizational Identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813–824.
- Organ, D. W. 1997. Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10: 85-97.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal of Management*, 26: 513-563.
- Rotondi, T., 1975. Organizational identification: Issues and implications. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 95–109.
- Singer, P. and Goodrich, J. 2006. Retaining And Motivating High-Performing Employees. *Public Libraries*, 45(1), 58.
- Stamper, C. L., and Vandyne, L., 2001. Work Status And Organizational Citizenship Behavior: A Field Study Of Restaurant Employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 517-536.
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., and Flament, C. (1971). Social Categorization And Intergroup Behavior. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149–178.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., and Dienesch, R. M. 1994. Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement And Validation. *Academy of Management Journal*, 37: 765-802.
- Harter K., Schmidt F.L., and Killham E. A. 2003. Employee Engagement, Satisfaction, And Business-Unit-Level Outcomes: A meta-analysis. *Gallup*, July 2003.
- Trevor C.O., and Nyberg A.J., 2008. Keeping Your Headcount When All About You Are Losing Theirs: Downsizing, Voluntary Turnover Rates, And The Moderating Role Of HR Practices, *Academy of Management Journal*.